la pondération de fonctions et la classification de fonctions

CGSLB
SYNDICAT LIBERAL

la pondération de fonctions et la classification de fonctions

CGSLB
SYNDICAT LIBERAL

E.R.: Jan Vercamst, Boulevard Poincaré 72-74, 1070 Bruxelles
D/1831/2011/28/4000

Table des matières

1 Préambule **5**

2 Une technique spécifique **7**
2.1 L'objectif 7
2.2 Situer le sujet 7
2.3 Les techniques de classification de fonctions 8
2.4 Le niveau de négociation 10

3 Les méthodes de pondération de fonctions analytiques **12**
3.1 Les méthodes sectorielles et d'entreprise 12
3.2 Les méthodes commerciales 12

4 Procédures **17**

5 Et dans les services publics ? **23**

6 Et ensuite ? Le lien avec la rémunération **24**

7 La CGSLB-ACLVB offre des solutions **26**

8 Annexes **27**

9 Bibliographie **46**

Adresses secrétariats CGSLB **47**

1 Préambule

Cette brochure n'est pas destinée à faire du lecteur un expert en classification.
Comme la classification de fonctions est une matière assez technique, il nous paraissait utile d'expliquer au lecteur les principaux éléments du processus, de lui donner une vue d'ensemble dans certaines méthodes et de définir la terminologie la plus usitée. Ce n'est pas un manuel exhaustif mais plutôt un fil conducteur pour vous mettre sur le bon chemin quand cette matière est abordée.

Depuis plus de 15 ans la CGSLB a investi dans ce domaine afin d'acquérir l'expertise requise de sorte qu'un soutien digne de ce nom puisse être fourni. Les intéressés peuvent faire appel au service Soutien aux entreprises qui, entre temps, dispose d'une vaste expérience. C'est nécessaire car non seulement les entreprises et les secteurs connaissent des activités de classification de fonctions (révisions ou mises-en-œuvre) mais également le secteur public. En effet, il ne faut pas oublier que la classification de fonctions donne ses fondations à la structure salariale. Elle est également considérée comme un instrument indispensable de la gestion du personnel.

Par conséquent, il est fondamental que le syndicat soit présent lors de discussions sur ce thème. Ses représentants doivent accompagner le processus du début à la fin dans le but de défendre les intérêts des travailleurs de manière optimale. Son rôle est déterminant.

Nous espérons que cette brochure vous aidera un tant soit peu à vous orienter dans le dédale de la classification de fonctions et afin que vous soyez mieux armés face à des difficultés qui verraient le jour en la matière au sein de votre entreprise.

Il reste cependant à vous conseiller de faire appel à nos experts en cas de problèmes. Le Service Soutien aux entreprises est disponible pour vous conseiller en paroles et en actes. Vous pouvez le joindre au Secrétariat central, Koning Albertlaan 95, 9000 Gent (tél. 09 222 57 51 – fax 09 221 04 74) ou via soutienauxentreprises@cglb.be.

Salutations syndicales,

2 Une technique spécifique

2.1 L'objectif

La classification de fonctions est un instrument de Ressources Humaines qui permet de 'ranger' les fonctions de manière systématique et objectivée et sert principalement de fondation aux systèmes de rémunération qui veulent justifier les différences salariales.

Elle ne peut jamais prétendre être une méthode ou un processus scientifique, ni être un but en soi.

Elle est le plus souvent temporaire car les critères (facteurs) qui sont utilisés pour pondérer les fonctions reflètent un instant précis et ses valeurs de société.

2.2 Situer le sujet

La classification de fonctions est un exercice collectif, l'évaluation des personnes est un exercice individuel.

« C'est la chaise et non la personne qui est évaluée » est à cette occasion la métaphore traditionnellement utilisée. On est donc à l'opposée de l'évaluation individuelle qui est périodiquement organisée dans les organisations. Comme précisé ci-dessus, la classification de fonctions a comme premier et principal objectif la planification dans un contexte organisationnel spécifique, d'une structure en vue de déterminer la rémunération de base. Nous n'aborderons cependant pas dans le cadre de cette brochure spécifique les différentes manières de déterminer la rémunération car cela nous mènerait trop loin.

Pourquoi les classifications de fonctions sont-elles remises sur le métier ?

Dans le courant des 25 dernières années les organisations (entreprises et autorités) ont profondément évolué par l'intervention de

Facteurs externes, par l'évolution de :
- la démographie
- la formation (de base & continuée)
- les exigences du marché et du public
- la technologie (TIC)

Facteurs internes, par l'évolution

— des organisations (pratiques professionnelles, comme la logistique)
— du management (de projet, organisations planes)
— des technologies (professionnelles)
— des normes et valeurs (réglementation, communication, transparence)

En fonction du contexte socio-juridique (voir l'annexe C) le thème de la classification de fonctions fera partie de la concertation sociale.

2.3 Les techniques de classification de fonctions

Diverses techniques sont utilisées et peuvent être d'application, selon les circonstances et le type d'organisation.

2.3.1 La comparaison par paire

Au sein de petites organisations et structures cette méthode simple s'applique facilement.

— Dans un tableau matriciel ou croisé l'on introduit sur les axes X et Y les fonctions que l'on souhaite évaluer dans un but de classification.
— Chaque participant (il peut s'agir d'un groupe de travail, de l'employeur, du chef de département, etc.) compare horizontalement les fonctions de l'axe X (les cellules en grisé ne sont pas remplies).
— La règle est – en lecture horizontale – la comparaison de l'axe X à l'axe Y :
  – valeur 2 pour les fonctions plus « lourdes » ;
  – valeur 1 pour les fonctions égales ;
  – valeur 0 pour les fonctions plus « légères ».

	Secrétaire	Chef d'équipe de production	Laborantin principal	Dir. Marketing	Infirmière	Chauffeur	Preneur de son freelance	Juriste d'entreprise	Total	Rangement
Secrétaire										
Chef d'équipe de production										
Laborantin principal										
Dir. Marketing										
Infirmière										
Chauffeur										
Preneur de son freelance										
Juriste d'entreprise										

La somme des points donne le rangement final des fonctions (dernière colonne).
En procédant à l'exercice, l'on se rendra compte des limites de ce dernier, aussi bien concernant la méthodologie que concernant le processus.

2.3.2 La classification de fonctions analytique

Une classification de fonctions analytique fait appel à un système à points (méthode de classification de fonctions*) pour pondérer les fonctions et ainsi arriver à un rangement des fonctions analysées selon leur poids (poids de la fonction*). Les points accordés sont évidemment relatifs et n'expriment jamais de valeurs absolues.

Trois éléments sont nécessaires pour considérer la classification comme analytique :
1. une méthode de pondération ;
2. un plan d'échelonnement ;
3. des descriptions de fonction.

Notre brochure se concentrera principalement sur cette catégorie de classifications de fonctions.

2.3.3 Les pratiques non analytiques

De nombreuses commissions paritaires et entreprises ont encore des pratiques archaïques qui ne semblent pas compatibles avec la 'rationalisation' généralisée de notre société. Malgré un certain tournant ces dernières année, ce paradoxe n'a pas été levé. La pression des exigences de marché, les nécessités organisationnelles ou … les syndicats ou la législation sociale (voir plus loin Egalité des chances) n'y ont pas suffis.

Que révèlent les pratiques paritaires quasi inchangées depuis des décennies ?
— Des nomenclatures (titres de fonctions parfois définitivement disparues)
— Des fonction-clé (sans descriptions de contenu)
— Des compétences génériques (« doit pouvoir lire des textes simples », « est en mesure d'exécuter des calculs de base »)
— Des listes de tâches
— Des exigences de diplôme
— Des noms de catégories ('classe d'ouvrier non qualifié', 'catégorie d'employé surqualifié (sic !)')

A juste titre on peut se poser la question : pourquoi ces pratiques existent-elles toujours ?

Le coût élevé (en moyens humains et en impact budgétaire) est le plus déterminant pour ne pas s'engager dans une actualisation. En outre, les grandes entreprises d'un secteur – celles qui ont des représentants dans les CP – ne sont pas demanderesses car… elles ont déjà fait cet investissement pour elles-mêmes.

* Les mots suivis d'un astérisque sont définis dans le lexique en fin de brochure.

Enfin, une classification désuète et peu identifiable permet une application « flexible » (en faite, arbitraire) avec d'amples possibilités d'interprétation et des plaintes rendues difficiles (par ex. une classe 3 octroyée sur base d'une fonction de référence obsolète).

2.4 Le niveau de négociation

Quel que soit le niveau, les principes restent en grande partie les mêmes : le syndicat doit avoir la possibilité de vérifier de manière structurelle un processus de classification et ses étapes et d'y employer les moyens techniques nécessaires.

2.4.1 Le niveau national

Le niveau de négociation national (Groupe des 10) a un impact limité sur le domaine de la classification de fonctions. Cependant, il fixe les lignes directrices qui encadrent les négociations sectorielles. Durant la dernière décennie deux lignes directrices ont été importantes pour le thème de cette brochure. L'attention portée à la pertinence sociétale des classifications professionnelles (e.a. la neutralité vis-à-vis des genres) et la proposition de moyens (juridiques) pour combler les lacunes.

2.4.2 Le niveau sectoriel (commissions paritaires)

Il y a plus de 60 ans les commissions paritaires étaient instaurées. Dès leur créations (arrêté-loi 09.06.1945) la classification professionnelle apparaît comme essentielle car elle détermine les salaires minimum. Ce rôle de choix est toujours présent dans les textes coordonnés des CCT.
Les classifications sectorielles (et donc les barèmes qui y sont liés) suivent les lignes de séparation des commissions paritaires. La distinction entre ouvriers et employés y est continuée de manière cohérente, même au sein d'un même secteur d'activité.
Les classifications sectorielles sont toujours constituées de fonctions de référence*.
Les commissions paritaires des secteurs économiques les plus récents ont pris les devant dans le débat sur le « statut unique » du secteur privé en Belgique. La plupart ont choisi résolument la voie de la classification analytique dont le cadre d'application et de mise-en-œuvre est entièrement paritaire.
Pour les organisations syndicales le niveau sectoriel est le plus efficace pour faire changer les choses dans le bon sens :

— Une classification sectorielle a un effet positif sur les pratiques de concurrence déloyale dans un secteur ;
— Les petites entreprises et/ou les entreprises avec peu de moyens peuvent bénéficier d'un instrument RH sans grand investissement.

Comment est appliquée une classification de fonctions sectorielle au niveau des entreprises ?

Il faut remarquer avec insistance que les classifications sectorielles sont rarement contraignantes pour les entreprises !

Dans la plupart des cas elles sont *supplétives*. Cela signifie que leur application n'est pas obligatoire. Elles sont des instruments de support RH que les entreprises ne sont nullement obligées d'appliquer. La CP 226 est une exception importante qui confirme la règle.

Sur base d'une ou plusieurs *fonction(s) de référence* sectorielle(s), l'employeur détermine la catégorie à laquelle appartient la fonction x présente dans son entreprise.

Il est question d'*opting in* quand il y a obligation de faire référence à la classification sectorielle (par la mention de la classe sectorielle sur la fiche de salaire), même si une CCT d'entreprise concernant l'introduction d'une classification de fonctions analytique y existe. En cas d'*opting out* cette même CCT d'entreprise existe mais sans obligation de référence à la classification sectorielle.

Ce qui est, par contre, toujours une obligation légale en Belgique, sont les **salaires minimum sectoriels** qui sont différenciés par classe de fonctions. Ils ont le pas, dans la hiérarchie des normes, sur le revenu minimum mensuel moyen garanti (RMMMG) interprofessionnel). Il est de tradition en Belgique d'également tenir compte de l'ancienneté (principalement en ce qui concerne les barèmes des employés), expression de l'expérience utile acquise.

2.4.3 Le niveau d'entreprise

Les organisations qui atteignent une taille critique et qui disposent de moyens (financiers et humains) font à coup sûr le choix d'une classification qui leur est propre, qu'elle soit ou non élaborée à l'aide de la même méthode que celle utilisée au sein du secteur. Ainsi, elles peuvent lier leurs fonctions spécifiques avec plus de précision au système de rémunération.

La pratique des deux dernières décennies a généralisé l'usage de la classification de fonctions au niveau de l'entreprise.

Les négociations qui l'accompagnent se concluent généralement par une convention d'entreprise qui précise les modalités d'application.

3 Les méthodes de pondération de fonctions analytiques

Qu'entend-on par ce terme ?

Une *méthode de pondération analytique* c'est :
Une *méthode*, c'est-à-dire un ensemble de critères de pondération qui sont l'expression de valeurs sociétales pertinentes.

Elle sert à *pondérer des fonctions* présentes au sein d'une organisation, quant à leur contenu sur base de descriptions uniformes dans lesquelles sont reprises les responsabilités effectivement exercées ainsi que les principales tâches exécutées. L'objectif est d'arriver à un rangement et ensuite à une classification de fonctions.

La méthode n'est *analytique* qu'à partir du moment où elle est suffisamment étayée par des définitions de niveaux et des valeurs numériques. Elle doit également être appliquée de manière systématique et consistante. Les valeurs numériques sont généralement des séries arithmétiques qui associent mutuellement des (sous-)critères et sont présentées dans des tableaux matriciels.

3.1 Les méthodes sectorielles et d'entreprise

Quelques classifications de fonctions spécifiques à certains secteurs (non exhaustif) :
- CP 214 Employés du Textile & Tricot
- CP 126 Ouvriers du Bois & Ameublement
- CP 219 Employés de l'Inspection automobile
- CP 226 Employés du commerce international (avec la méthode CSB)

Un certain nombre – rare – d'organisations (entreprises) ont acquis suffisamment de savoir-faire pour développer leur propre *méthode de pondération d'entreprise.*
Une condition qualitative est évidemment que ce savoir soit maintenu à niveau ainsi que la continuité (la gestion du système).

3.2 Les méthodes commerciales

Les méthodes les plus connues sont proposées par des fournisseurs de services RH (e.a. des consultants, des secrétariats sociaux). Dans le langage courant il est le plus souvent question de « détenteurs de méthode* ».

Ci-dessous vous trouverez, alphabétiquement, les méthodes les plus courantes en Belgique. Pour chacune nous donnons un bref aperçu de la méthode utilisée ainsi que les principales applications sectorielles.

Tous ces détenteurs de méthode sont signataires du 'Protocole national' (voir plus loin en annexe A) avec les organisations syndicales belges qui garantit le contrôle de processus.

Comme fournisseurs de services RH, il est rare qu'ils ne commercialisent que des instruments de classification de fonctions. L'éventail de leurs services comprend des formations (en leadership, coaching, gestion RH, …) en passant par les processus et instruments d'évaluation et de gestion des compétences jusqu'aux enquêtes salariales, le positionnement salarial (benchmarking), la conception d'outils de rémunérations et souvent le recrutement et la sélection.

D'autres détenteurs de méthodes sont également présent sur le marché belge. Pour obtenir la liste actualisée de ceux qui ont signés le 'Protocole national', veuillez prendre contact avec les experts de la CGSLB.

Le lecteur, à travers les méthodes ci-dessous (et la bibliographie) ou le militant qui a déjà fait connaissance de consultants opérationnels observera que beaucoup de savoir méthodologique nous vient des Pays-Bas. Cela n'est pas un hasard : chez nos voisins du nord la pondération de fonctions est une véritable institution qui depuis longtemps est fort intégrée dans toutes les strates de la société, aussi bien dans le secteur privé que public.
Cela n'empêche que la CGSLB est fort attentive à la bonne exécution de ce type de missions dans le respect des spécificités belges (et donc en particulier francophones).

3.2.1 Berenschot

Le bureau-conseil néerlandais Berenschot existe depuis plus de 70 ans et est à l'origine du Système Universel Berenschot (USB). La SA belge Berenschot applique la méthode depuis plus de 20 ans, aussi bien dans le secteur privé que le secteur publique. La méthode a une origine commune avec la méthode Orba.

Critères	Aspects
Niveau de responsabilités	– Influence de la fonction – Conséquences de la fonction – Diriger
Connaissances requises et complexité	– Connaissances – Complexité
Résolution des problèmes	– Niveau de difficulté des problèmes – Liberté d'action
Communication et concertation	– Intensité – Atmosphère – Fréquence – Langues étrangères
Aptitudes spécifiques	– Coordination de mouvements – Précision – Exigences spécifiques
Inconvénients	– Poids – Position difficile – Circonstances de travail – Risque personnel

Applications sectorielles :

— CP 302 Horeca

3.2.2 Hay

La méthode Hay est une méthode analytique à points mise sur le marché par HayGroup avec un siège d'exploitation en Belgique. La méthode distingue 3 caractéristiques qui, à leur tour, sont subdivisées en 8 points de vue.

La méthode met l'accent sur l'output des fonctions, c'est pourquoi elle est le plus souvent utilisée pour les fonctions de cadres ou d'employés.
Son utilisation et les possibilités de comparaison sur le plan international sont des arguments supplémentaires car les entreprises internationales peuvent utiliser la valeur en points Hay pour le recrutement interne et externe transfrontalier.

La méthode est presque toujours appliquée par l'intermédiaire de comités de pondération. Les consultants forment des personnes internes aux organisations pour en faire des experts Hay. C'est la raison pour laquelle les tableaux de cette méthode circulent assez facilement au sein des entreprises avec le risque que l'application correcte ne peut pas toujours en être garantie par le détenteur de la méthode pour lequel ce contrôle total n'est pas un souci majeur.

Critères	Aspects
Compétence	– Profondeur & étendue des connaissances – Portée & diversité de la capacité de direction – Aptitude en relations humaines
Initiative créatrice	– Cadre de raisonnement – Exigences des problèmes
Finalité	– Liberté d'action – Impact – Ampleur

3.2.3 Compas 5+1

Antérieurement connue sous le nom de société belge De Witte & Morel, cette méthode se prévaut de sa qualité de méthode liée aux compétences via son modèle de compétences 5+1 qui est utilisé à des fins axées sur le 'fonctionnement personnel' (l'attitude individuelle de travail).

En fait, seuls les facteurs liés aux fonctions sont mis en avant (5 critères moins le critère 'fonctionnement personnel') auquel est ajouté le critère des connaissances (Expertise technique) (4 critères + un), soit 5 critères au total.

Le cas échéant les conditions de pénibilité du travail sont également pondérées. Dans ce cas, il est question de Compas 5+2.

Ensembles de compétences génériques	Critères associés
Expertise Technique **(Technical Expertise TM)**	– Profondeur – Ampleur / diversité
Gestion de l'Information **(Information Management IM)**	– Compétences / Complexité – Innovation
Gestion des Tâches **(Task Management TM)**	– Compétence / Autonomie – Ampleur de l'organisation – Nature de l'impact
Gestion des personnes **(People Management PM)**	– Compétence / Nature / caractéristiques des collaborateurs – Nombre de collaborateurs
Gestion interpersonnelle **(Interpersonal Management IPM)**	– Compétence – Contexte – Impact

Applications sectorielles :

— CP 306 Entreprises d'assurance

— Bpost

3.2.4 Orba

La fédération patronale néerlandaise Algemene Werkgevers-Vereniging (AWV) est propriétaire de la méthode ORBA. Optimor est un société de consultance en RH indépendante établie à St-Pieters-Leeuw qui détient depuis plus de 20 ans la licence exclusive pour cette méthode en Belgique.
Orba est une des seules méthodes qui, sur base +/- décennale, s'adapte aux changements sociétaux et de gestion organisationnelle des entreprises. L'actuelle version d'Orba (2006) porte le nom de ORBA^{PM} et compte 11 aspects.

La méthode a une origine commune avec la méthode Berenschot.

Famille de Critères	Critères	Aspects
Contribution attendue	– Impact – Influence relationnelle – Influence organisationnelle	Résultat / Marge de manoeuvre Intensité / Convergence Nature / Nombre
Décisions functionelles	– Résolution de problèmes	Complexité / Marge de manoeuvre
Exigences posées	– Connaissances – Communication – Motricité	Niveau / Etendue Formes / Qualité Maîtrise
Inconvénients liés au travail	– Poids – Position & mouvement – Conditions de travail – Risque personnel	Intensité / Durée & Répétition Intensité / Durée Intensité / Durée Gravité / Probabilité

Applications sectorielles :

— CP 130 : Ouvriers des imprimeries et des arts graphiques
— CP 130b : Ouvriers des éditeurs de journaux quotidiens
— CP 118 : Ouvriers de l'industrie alimentaire (sous-secteurs de la transformation des pommes de terre et de l'industrie des légumes)
— CP 216 : Employés du notariat
— CP 218 : CP nationale auxiliaire des employés CPNAE
— CP 220 : Employés de l'industrie alimentaire
— CP 227 : Employés des médias audio-visuels
— CP 327.03 : Travailleurs des ateliers protégés
(Région wallonne et Communauté germanophone)

4 Procédures

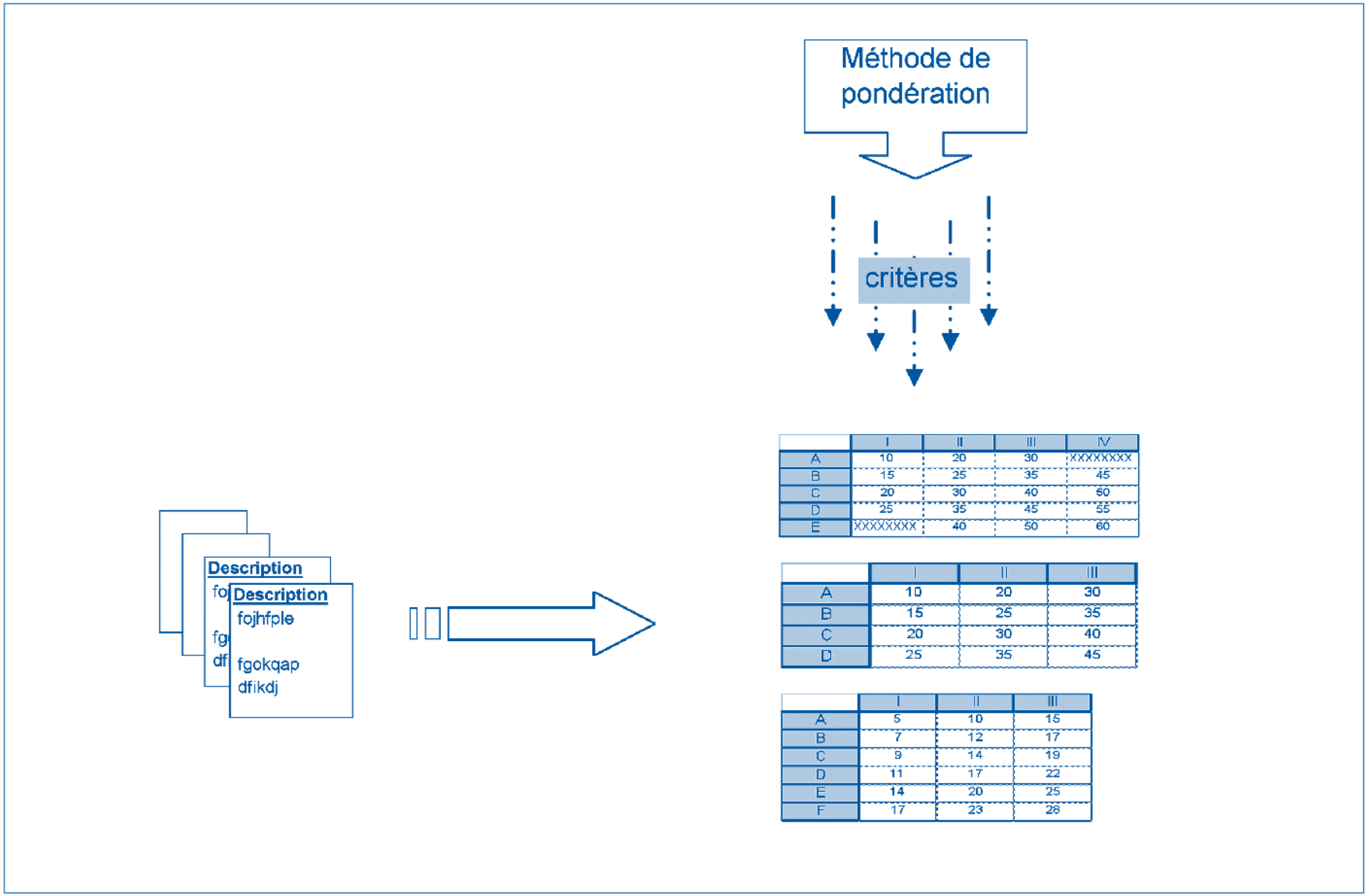
Comme indiqué il ne suffit pas de disposer d'une (bonne !) méthode pour réussir un processus de classification de fonctions.

Un bon plan échelonné et encadré par des procédures est une seconde condition. L'action syndicale consistera à les rendre tangibles dans une convention (CCT).

Dans tous les cas une telle convention doit contenir les points suivants :

- l'information au conseil d'entreprise, à la délégation syndicale et au personnel
- l'objectif du matériel de référence
- la mise-en-oeuvre d'une commission d'accompagnement
- les descriptions de fonctions
- la pondération des fonctions et
- les règles pour la répartition en catégories/classes :
  - la classification en classes
  - la communication des résultats (quoi et comment ?)
  - la procédure d'appel
  - les règles concernant les mesures conservatoires pour la rémunération
  - la procédure de maintenance

Quelques schémas illustreront encore mieux le propos.

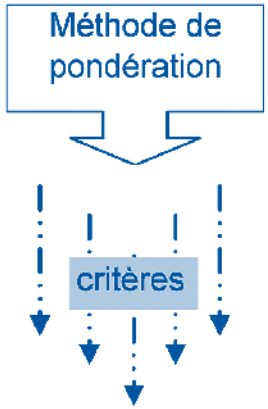


	I	II	III	IV
A	10	20	30	XXXXXXXX
B	15	25	35	45
C	20	30	40	50
D	25	35	45	55
E	XXXXXXXX	40	50	60

	I	II	III
A	10	20	30
B	15	25	35
C	20	30	40
D	25	35	45

	I	II	III
A	5	10	15
B	7	12	17
C	9	14	19
D	11	17	22
E	14	20	25
F	17	23	28

Toutes les descriptions de fonctions sont soumises à une analyse systématique à l'aide de critères qui constituent la méthode de pondération.



	I	II	III	IV
A	10	20	30	XXXXXXXX
B	15	25	35	45
C	20	30	40	50
D	25	35	45	55
E	XXXXXXXX	40	50	60

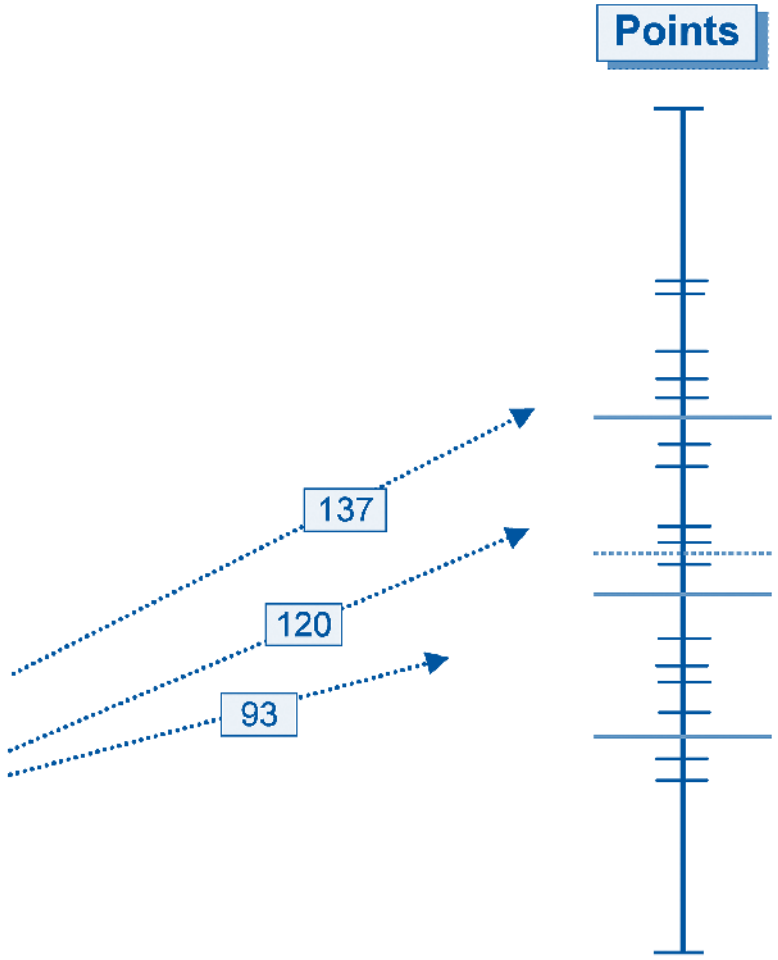
	I	II	III
A	10	20	30
B	15	25	35
C	20	30	40
D	25	35	45

	I	II	III
A	5	10	15
B	7	12	17
C	9	14	19
D	11	17	22
E	14	20	25
F	17	23	28

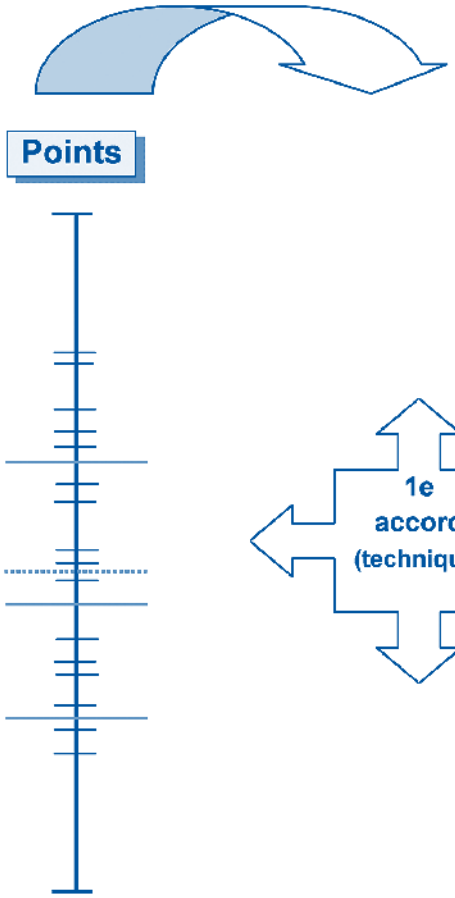
Code de fonction	Titre de fonction	Critère 1.		Critère 2.		Critère 3.		Critère 4.		Critère 5.		TOTAL
		Code	Pts	Code	Pts	Code	Pts	Code	Pts	Code	Pts	
Prod. 001	Employé Production	BII	47	AIV	13	DI	45	AIV	21	CII	11	137
Labo. 003	Responsable XYZ	DIII	25	CII	20	AI	15	CII	7	DI	9	76
Fin. 002	Assistant FHU	BII	35	DI	17	DII	13	DII	8	AI	5	89
Entret. 015	Electricien	AIV	12	AI	44	BI	32	AI	15	BII	...	120
Entret. 010	Ajusteur	CII	20	DII	42	DII	19	BII	...	DI	...	93
Labo. 002	Laborantin	DI	15	BI	37	BI	...	AIV	...	AI	...	...
Pers. 001	Employé Salaires	AI	29	AIV	...	AIV	...	CII	...	DII	...	...
Vente. 001	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

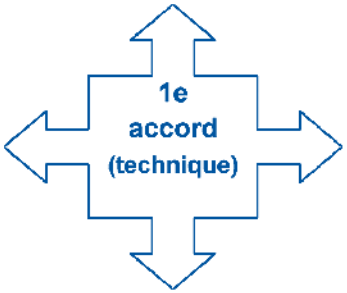
Il en résulte un tableau de pondérations qui peut être soumis à un contrôle de consistence par le détenteur de méthode.

Code de fonction	Titre de fonction	Critère 1.		Critère 2.		Critère 3.		Critère 4.		Critère 5.		TOTAL
		Code	Pts	Code	Pts	Code	Pts	Code	Pts	Code	Pts	
Prod. 001	Employé Production	BII	47	AIV	13	DII	45	AIV	21	CII	11	137
Labo. 003	Responsable XYZ	DII	25	CIII	20	AI	15	CIII	7	DII	9	76
Fin. 002	Assistant RHU	BII	36	DII	17	DIII	19	DII	8	AI	9	89
Entret. 015	Electricien	AIV	12	AI	44	BII	32	AI	15	BII	...	120
Entret. 010	Ajusteur	CII	20	DIII	42	DIII	19	BII	...	DII	...	93
Labo. 002	Laborantin	DI	15	BII	37	BII	...	AIV	...	AI	...	...
Pers. 001	Employé Salaires	AI	29	AIV	...	AIV	...	CIII	...	DII	...	...
Vente. 001	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...



Le rangement définitif des fonctions servira à rechercher le modèle de classes le plus pertinent.





	Production	Finance	Marketing	Vente	Personnel
Cat. I	Aboplighoofde Bepoetzapn Employé admin.	Employé admin.		Assortisseur	
Cat. II	Secrétaire dépt.	Employé facturation	Employé admin. Bilingue	Merchandiser Vendeur	Employé admin.
Cat. III	Brigadier Entretien mécanique			Employé commandes Télévendeur	
Cat. IV	Brigadier électro-mécanique Dessinateur	Comptable	Assistant Marketing	Secrétaire de direction	Gestionnaire salaires
Cat. V		1e comptable			Assistant Serv. Personnel Infirmier
Cat. VI	Planificateur	Chef-comptable		Product manager	

Le rangement des fonctions pondérées est transposé dans un modèle de classes (sous forme d'un tableau matriciel) par le détenteur de méthode.

En 1994 les démarches nécessaires ont été faites pour un bon processus, formellement stipulé dans un **« Protocole »** national, à l'initiative des organisations syndicales pour employés de Belgique (dont la CGSLB). Il était destiné à un cercle limité de consultants qui, sur base d'une confiance mutuelle, ont accepté de tenter un nouveau type de relation triangulaire Employeur – Consultant – Syndicat pour cette matière spécifique.

Son caractère exécutoire auprès de tous les détenteurs de méthodes qui veulent obtenir des missions en Belgique fut affaire d'efforts entretenus et conséquents autour de ce texte de base.

Sans crédibilité il n'aurait eu aucune chance.

L'objectif avoué du texte était et est toujours la réussite des projets de pondération et classification de fonctions par le biais d'un processus paritaire. Ce résultat doit être accepté durablement, aussi bien par les travailleurs que par l'organisation (l'entreprise).

Les 9 points du Protocole sont intégralement repris en annexe.

Le Protocole d'accord (1994)
- est toujours accepté dans la concertation sociale
- est prescrit par les autorités publiques (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale)
- est employé comme instrument d'anti-discrimination (e.a. par l'Institut pour l'Egalité pour les Femmes et les Hommes) (IEFH)
- ne remplace PAS une CCT

Quelle sont les caractéristiques du Protocole ? Il est
- un document de nature technique ;
- tripartite (employeur – représentants du personnel – conseillers externes) ;
- transparent (méthodologie, concertation) ;
- transposable (secteur / entreprise) ;
- multilatéral (double interview / appel) ;
- transposable en convention (soumis à la concertation traditionnelle en ce qui concerne les conventions finales ainsi que les accords sur la rémunération) ;
- durable (les procédures sont axées sur la continuité).

Qui sont les signataires ?
- les syndicats d'employés (CGSLB-ACLVB, CNE, LBC, SETCa-BBTK)
- les grands bureaux de consultance
- certains employeurs (en cas de classification d'entreprise)
- certaines C.P. (en cas de classification sectorielle)

5 Et dans les services publics ?

« La » fonction publique n'existe pas, par contre, il y a les autorités fédérales, régionales, communautaires, provinciales, communales qui organisent chacunes leur administration selon les besoins de leur organisation et du service au citoyen. Elle est bien sûr délimité par le cadre de fonctionnement que leur a donné leur législateur respectif. La spécificité la plus connue de la fonction publique est le « statut ». En guise d'illustration, les fonctionnaires de l'Etat ont longtemps été soumis au statut fixé en 1937 (AR 02/10/1937 concernant le statut de fonctionnaire de l'Etat) (statut Camus) ; depuis la réforme de la police, les anciens gendarmes et policiers ont connus de nombreux changements. La Région wallonne et la Région Bruxelloise connaissent quantités de statuts administratifs et pécuniaires, du fonctionnaire régional aux administrations locales et régionales (ALR) sans oublier le personnel enseignant qui dépend d'administrations communautaires.

Depuis une petite vingtaine d'années ces bouleversements de société s'accompagnent de l'introduction de techniques d'organisation (de management) qui avaient (ou non) prouvé leur efficacité dans le secteur privé. Des normes sociétales modifiées et la volonté politique ont rendu tangible pour les fonctionnaires le besoin e.a. d'efficacité et de mesure de la compétence qui y est sont corollaire.
La libéralisation avancée de l'économie dans les années '90 du XXe siècle a fait évoluer en profondeur toute une série d'organisations parastatales. La RTT devint Belgacom, les entreprises publiques de service (ports autonomes, intercommunales, CPAS, …), le secteur audiovisuel, celui de la distribution du gaz et de l'électricité, les sociétés de transport public, … mais aussi la Loterie nationale, le Ducroire, le secteur culturel, les chemins de fer, le transport aérien.

Les secteurs subsidiés avec un tiers payant ont également leurs spécificités et ne peuvent pas introduire sans plus de grands bouleversements dans leur gestion du personnel qui auraient un impact financier sur la masse salariale à gérer. Sont à considérer : l'enseignement libre, les secteurs qui reçoivent de l'argent de la sécurité sociale (hôpitaux, ateliers protégés, économie sociale).

Quels sont les pierres d'achoppement spécifiques concernant la classification de fonctions dans les services publics ?

— *La nomination – les grades (lien avec les diplômes) :* sans adaptation, ils sont difficilement compatibles avec la logique des fonctions (notion inconnue jusqu'il y a peu), des descriptions de fonction et de la pondération.
— *Centralisé ou décentralisé ?* C'est souvent un dilemme pour de très grandes organisations dont l'étalement géographique est important : la RH doit-elle envisager la classification de manière décentralisée, ou au contraire, analyser la structure de manière pyramidale et centralisée ?
— *Statutaire – non statutaire :* en temps d'économies chroniques il est fait de plus en plus appel à du personnel contractuel qui ne tombe pas sous les dispositions du statut de fonctionnaire.
— *Financement :* le donneur d'ordre (la direction opérationnelle) sera rarement le payeur des conséquences financières de modifications des traitements de fonctionnaire. Le tiers qui finance un projet voudra avoir son mot à dire.

6 Et ensuite ? Le lien avec la rémunération

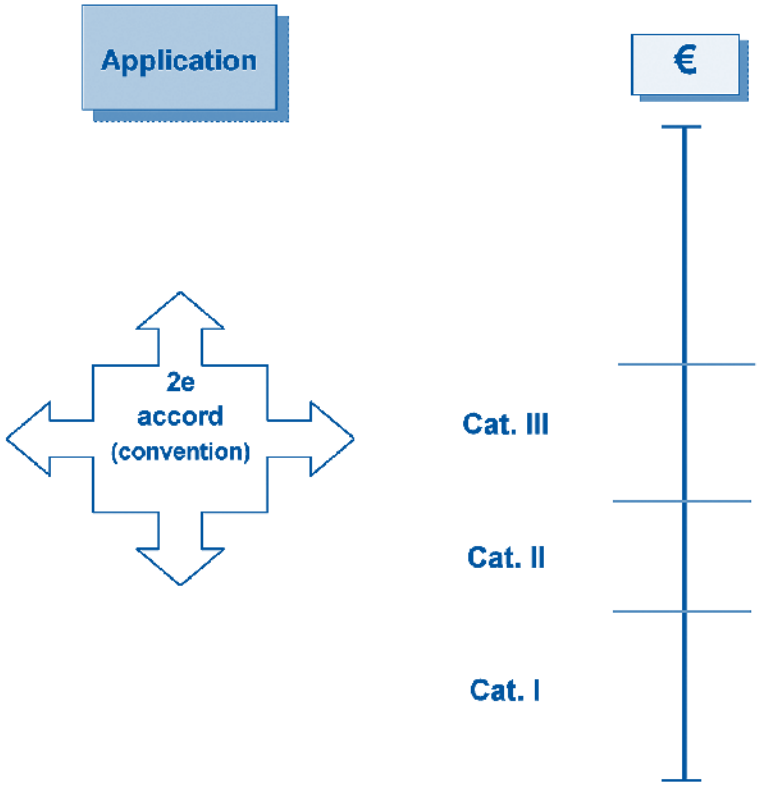
A quoi peut servir une classification actualisée ?

Outre l'objectif à maintes reprises cité de la rémunération la classification de fonctions est un instrument utile pour :

— L'organisation (réflexion sur sa pertinence, concept d'organigramme) ;
— Le recrutement (description du job avec ses requis) ;
— La procédure d'accueil ;
— La gestion des changements (évolutions des fonctions, création / abolition de fonctions) ;
— La gestion des Ressources humaines (profiles de compétence, politique de rétention du personnel, gestion prospective du personnel) ;
— Les plans de formation (bilan des besoins collectifs et individuels) ;
— Les entretiens de fonctionnement (de quelle manière le travailleur individuel remplit-il sa fonction ?)
— …

La plupart des classifications de fonction ne sont pas un exercice de style, même pas sur le plan organisationnel. Elles ont un rôle prééminent pour la détermination du salaire de base, en tant que minimum (voir précédemment) qui doit être payé pour le niveau de responsabilité des fonctions qui appartiennent à une même catégorie.

	Production	Finance	Marketing	Vente	Personnel
Cat. I	Aéopigfeot,dc Beocdzapm Employé admin.	Employé admin.		Assortisseur	
Cat. II	Secrétaire dépt	Employé facturation	Employé admin. Bilingue	Marchandiser Vendeur	Employé admin.
Cat. III	Brigadier Entretien mécanique			Employé commandes Télévendeur	
Cat. IV	Brigadier électro-mécanique Dessinateur	Comptable	Assistant Marketing	Secrétaire de direction	Gestionnaire salaires
Cat. V		1e comptable			Assistant Serv. Personnel Infirmier
Cat. VI	Planificateur	Chef-comptable		Produit manager	



La matrice de fonctions définitive est transposée en grilles salariales

7 La CGSLB-ACLVB offre des solutions

Cette brochure traite des multiples aspects de la classification de fonctions comme thème important et comme technique au sein de la concertation sociale. Dans la pratique ces aspects doivent cependant être bien déterminés. Notre organisation met les moyens humains à disposition pour y arriver. Les experts en classification de fonctions de la CGSLB mettent leur expérience au service de la réussite de ces dossiers techniques en concertation avec les délégués, les secrétaires permanents et les responsables sectoriels. Leurs interventions ne s'en tiennent pas à des généralités et du conseil lointain. Grâce à une répartition de tâches pertinente et une approche décidée les dossiers peuvent être suivis de près. En cas de besoin, ils donnent des formations techniques qui permettent aux acteurs du terrain d'anticiper les questions de leurs affiliés.

Le service public n'est pas oublié en la matière. Les dossiers de classification dans le contexte spécifique du secteur public (administrations fédérales, régionales, provinciales ou locales, les entreprises, agences ou organismes publics, etc.), initiés par l'organisation-sœur SLFP-VSOA sont également traités par la CGSLB.

8 Annexes

A. Protocole en vue de la mise-en-oeuvre d'une classification de fonctions

Les 9 points du Protocole

1. L'information aux organes de concertation

Avant d'entamer un tel processus il est indispensable que l'employeur informe le Conseil d'entreprise (ou le Comité PPT) et la délégation sur :

— Le but et le déroulement de la mission ;
— Le conseiller externe (le consultant) et la méthode qui sera utilisée ;
— Le type d'analyse de fonction (intégrale ou référentielle) ;
— Le contenu du protocole général.

2. La convention d'entreprise

Le 'Protocole général' doit être transposé au niveau opérationnel (secteur ou entreprise) avant le démarrage du projet lui-même. Cette convention doit contenir tous les points du protocole national.

Pourquoi le « Protocole général » ne peut-il pas simplement être repris ?

Tous les futurs acteurs doivent bien s'imprégner des moindres aspects et implications, complexes et techniques. En parcourant le protocole et en assimilant bien son contenu avant toute signature formelle, on évite bon nombre de « surprises » en cours de route et on facilite la prise d'obstacle.

3. La commission d'accompagnement

Une commission ou groupe de travail d'accompagnement paritaire est constitué afin de garantir le contrôle syndical durant tout le processus ainsi que l'implication des travailleurs à toutes les étapes.

La commission d'accompagnement est composée de

— membres désignés par les organisations syndicales représentatives,
— membres désignés par l'employeur,
— un ou plusieurs représentants du détenteur de la méthode, comme garant technique des activités du projet.

Afin de travailler efficacement le nombre de membres sera limité. Avant d'entamer leurs activités ils seront suffisamment formés à la méthode appliquée.
Au sein de la commission d'accompagnement il est important de veiller à la représentativité des personnes désignées. Cela implique que la représentation concerne un maximum de départements de l'entreprise.

D'habitude les experts en classification de fonctions ne font **pas** partie de la commission mais ils peuvent assister aux réunions de la commission à la demande d'au moins un de ses membres.

Quelles sont les missions de la commission d'accompagnement ?

- Etablir l'inventaire des fonctions présentes dans l'organisation ;
- Valider le traitement qui sera réservé aux fonctions sur proposition du conseiller (par ex. scinder des fonctions, fusionner des fonctions, pondération ou insertion*, …) ;
- Déterminer la liste des fonctions de référence (si nécessaire) ;
- Désigner les porte-parole ;
- Veiller à la qualité des descriptions de fonction ;
- Veiller à la stricte application des procédures et des activités programmées ;
- Recueillir et analyser tous les problèmes rencontrés par les travailleurs durant le processus d'évaluation des fonctions ;
- Valider l'information diffusée à intervalles réguliers parmi le personnel ;
- Contrôler le rangement des fonctions et éventuellement la proposition de classification de fonctions.

La commission d'accompagnement doit accompagner tout le trajet du projet, vérifier la préparation, l'exécution et les conclusions de l'analyse de fonctions.
L'objectif principal est d'optimaliser durablement l'acceptation par le personnel.
La commission a un caractère permanent puisqu'elle doit veiller à l'actualisation du système mis en place (en tant que commission d'appel et de maintenance*).

4. La description de fonction

La description de fonction est le document de base par excellence qui servira à définir les responsabilités et tâches principales des titulaires de fonctions. A l'étape suivante, elle sera analysée à l'aide de la méthode de pondération. C'est pour cette raison qu'elle demande autant d'attention et de soins.

Que contient – au minimum – une bonne description de fonction ?

- L'organigramme (e.a. le titre de la fonction du supérieure)
- Le titre de la fonction
- Les responsabilités et/ou les tâches principales

Suffisamment d'information doit être mise par écrit, une nécessité pour l'analyse.

Consignes pour une description de fonction optimale

- La description d'une fonction doit être **bien préparée**.
  Il est conseillé de donner une formation à toute personne impliquée dans la description de fonctions (et/ou tout le processus de classification de fonctions).
  Puisque chaque méthode a son modèle propre, il est important d'avoir un bon aperçu de la méthode choisie.
  Les explications doivent e.a. concerner la méthodologie, la terminologie, les formulaires qui seront utilisés. Pour récolter l'information sur la fonction les moyens suivant peuvent être utilisés :
  - Le *questionnaire-standard* et son manuel d'utilisation qui sont mis à disposition par le détenteur de méthode ;

– *L'interview* des titulaires ou porte-parole de fonction ;
– La *visite* au lieu de travail ;
– Le *modèle* de description de fonction.

⇢ Une description de fonction doit être **complète**.
C'est un difficile exercice d'équilibre entre synthétique et systématique. La description ne peut pas devenir un catalogue de tâches : l'arbre ne peut cacher la forêt mais ne peut pas non plus être trop générique au point que personne ne s'y reconnaît.
Il est bon de récolter des informations supplémentaires auprès du supérieur, du chef de service, du service du personnel, etc.

⇢ Une description de fonction doit être **claire**.
Il est conseillé d'utiliser un langage simple. La description doit être suffisamment compréhensible pour que même des non-spécialistes puissent se faire une bonne idée de la fonction.

⇢ L'information doit être sans ambiguïtés et n'autoriser qu'**une seule interprétation**.
La description de fonction doit être précise et sans exagérations et refléter la situation réelle. Elle doit également être objective et ne pas user d'un vocabulaire qui comporte déjà une évaluation ou un jugement de valeur.

⇢ Une description de fonction doit être **identifiable**.
Pour pouvoir donner son aval, le titulaire de fonction doit pouvoir se reconnaître dans la description de sa fonction.
Cet élément est essentiel pour l'acceptation de la description, de la méthode et de la classification finale. Des descriptions de fonctions qui sont encore sujet à discussion ne peuvent pas être pondérées.

⇢ Une description de fonction doit être **uniforme**.
Lors de la description de fonctions il faut démarrer d'un canevas fixe qui comporte toujours la même structure.

5. La pondération des fonctions

5.1 Pondérer les fonctions

Les fonctions qui ont été décrites et analysées durant la mission, sont pondérées*.

Pour pondérer les fonctions un certain nombre de conditions doivent être remplies :

— La pondération ne peut se faire que par des personnes formées.
Chaque fonction – ou fonction de référence dans le cas d'un projet de ce type – est pondérée. Ceci se fera de préférence par le détenteur de la méthode et dans tous les cas par une personne experte formée à la méthode de pondération, sous la direction du détenteur de méthode.
— Seul des descriptions de fonctions dûment validées par les intéressés (titulaire(s) de fonction et leur supérieur directe) peuvent être pondérées.
— Le détenteur de la méthode contrôlera chaque résultat.

5.2 L'insertion des fonctions

Les fonctions qui n'ont **pas** été décrites et analysées durant la mission, sont insérées* **après** fixation des classes de fonctions.

Comment procède-t-on à l'insertion des fonctions ?

Une ou plusieurs fonctions aux responsabilités comparables sont recherchées.

Plusieurs possibilités :

— Exemple A :
  – Les deux fonctions de comparaison se situent dans la même catégorie ;
  – Choisir la même catégorie ;
  – La procédure d'appel reste ouverte.

— Exemple B :
  – Les deux fonctions de comparaison se situent dans des catégories différentes qui se suivent ;
  – Choisir une des deux catégories ;

  En cas de choix de la catégorie supérieure, il y aura peu de protestations ;

  En cas de choix de la catégorie inférieure, une réaction est possible mais elle doit être dirigée vers la procédure d'appel habituelle.

— Exemple C :
  – Les deux fonctions de comparaison se situent dans des catégories différentes qui ne se suivent pas ;
  – Il convient de choisir la catégorie intermédiaire comme compromis ;
  – La procédure d'appel reste ouverte.

5.3 L'échelle de fonctions et la proposition de classification

L'échelle de fonction*, soit le rangement de fonctions pondérées doit maintenant recevoir un nombre de seuils qui correspondent au nombre de catégories salariales. Le consultant-pondérateur fera une ou plusieurs propositions qui conviennent à l'organisation et aux attentes des publics concernés mais qui auront également une cohérence arithmétique.

5.4 Contrôle

La commission d'accompagnement contrôle l'échelle de fonctions et le projet de classification.

Les experts en classification de fonctions (patronaux / syndicaux) reçoivent l'information complète concertant la méthode et le détails des pondérations dès la fin du processus.

Grâce à leur certification les experts sont en mesure d'apprécier ces résultats de manière professionnelle. Il est cependant convenu qu'ils respectent la confidentialité du détail des points. Le but n'est pas de tenter les membres du personnel avec une « chasse aux points » pour tirer leur fonction vers le haut.

6. La communication aux personnel (proclamation des résultats)

Chaque collaborateur est informé de manière formelle de la fonction qu'il occupe officiellement et de la catégorie à laquelle celle-ci appartient. C'est ce qui s'appelle communément l'*attribution de fonction.*

Pour toutes les parties engagées ceci constitue une garantie bienvenue. Des contestations futures seront ainsi mieux balisées dans le temps.

Dans la pratique l'attribution se déroule comme suit :

- Chaque titulaire de fonction reçoit un exemplaire de sa description de fonction définitive et validée ;
- Chaque titulaire de fonction est informé de la matrice de fonction* ;
- Chaque membre du personnel est informé de sa faculté de consulter l'ensemble des descriptions de fonctions de l'organisation (de préférence sous forme d'un recueil, à savoir le livre de fonctions) ;
- Chaque membre du personnel est informé des étapes suivantes du projet (appel, maintenance, éventuels accords salariaux qui y sont (déjà) liés, …).

7. La procédure d'appel

Chaque titulaire de fonction peut interjeter appel contre la pondération et/ou l'insertion de sa fonction, à condition que :

- L'appel soit motivé
- L'appel soit fondé sur
  - des fautes de procédure
  - la comparaison avec d'autres pondérations et/ou insertions de fonctions

La *commission d'appel interne* (la commission d'accompagnement qui pour l'occasion change de dénomination) détermine la procédure d'appel.

La délégation syndicale est également habilitée à faire appel au nom d'un groupe de travailleurs.
La commission d'appel interne décide de la recevabilité de l'appel et de son éventuel renvoi vers le(s) pondérateur(s).
En cas de renvoi, le(s) pondérateur(s) vérifieront leur analyse initiale. Communication est faite à l'appelant.
Dans le cas où le résultat n'est pas accepté une nouvelle demande d'appel est transmise à la commission d'appel externe.

La commission d'appel externe :
La commission d'appel externe est composée d'experts de la fédération patronale et des organisations syndicales et d'un représentant du détenteur de la méthode.

La commission d'appel externe

- Dispose de toute information utile et nécessaire pour émettre son avis ;
- Examine l'appel et entend éventuellement l'appelant, son chef directe et, si nécessaire, le chef supérieur, la direction ou la délégation syndicale ;
- Pondère la fonction à nouveau ;

— Donne un avis unanime et définitif ;
— La confidentialité, aussi bien des débats que du détail de l'avis exprimé, est de rigueur.

8. Procédure de maintenance

La classification de fonctions doit être tenue à jour.

La procédure de maintenance tiendra compte des changements et des évolutions au sein de l'entreprise ou du secteur (les fonctions, la structure, la technologie, etc.).

Ce processus dynamique évite que les descriptions de fonction, leur pondération ainsi que leur classification ne deviennent rapidement obsolètes.

Trois situations seront traitées en particulier

A. Nouvelles fonctions

La demande de maintenance peut émaner
— de la direction de l'entreprise (via la voie hiérarchique),
— du service du personnel,
— du titulaire de fonction,
— de la délégation syndicale.

Un projet de description de fonction est établi selon la procédure convenue. Sur base de ce projet une catégorie **indicative** est déterminée. Celle-ci est elle-même basée sur la classification existante.

Après un délai prédéterminé (par ex. 1 an) une description définitive est fixée : rédaction & pondération + insertion. Ce délai sert évidemment à la consolidation de la fonction effectivement exercée et n'a aucun lien avec la période d'essai légale.

Pour la détermination de la catégorie indicative, l'on procède comme lors d'une insertion* (voir ci-dessus sous 5.2), à savoir en cherchant une ou plusieurs fonctions aux responsabilités comparables.

B. Modification de fonctions existantes

La demande peut émaner
— de la direction de l'entreprise (via la voie hiérarchique),
— du service du personnel,
— du titulaire de fonction,
— de la délégation syndicale.

La *commission d'appel* (la commission d'accompagnement qui pour l'occasion change de dénomination) récolte toutes les demandes. Les personnes concernées (titulaire de fonction, supérieur(s) hiérarchique(s) et délégation syndicale) sont informées de la procédure en cours et de son calendrier ;

Durant un entretien entre le titulaire de fonction et son supérieur le fondement de la modification de la description de fonction existante est analysé.

C. Maintenance périodique

La maintenance périodique sert à introduire une révision en profondeur des fonctions afin de pouvoir répondre à d'importantes modifications organisationnelles.

— Un terme fixe (par ex. tous les 3 à 4 ans) ;
— Toutes les fonctions sont abordées ;
— L'employeur prend l'initiative de convoquer la commission de maintenance ;
— La commission d'accompagnement se porte garant du processus ;
— Les membres du personnel sont informés.

9. Autres accords

Les experts syndicaux nationaux reçoivent gratuitement une formation à la méthode ainsi que toute documentation et information utile de la part du détenteur de méthode.

Ne font PAS partie du protocole 'technique' :

— La signature des conventions sur les classes barémiques, les modalités sur les changements de catégorie, etc.
— Ces conventions appartiennent aux prérogatives exclusives des négociateurs de conventions.

B. Points d'attention

Résistances et pièges

— **Vite dépassé**

Les RH sont un domaine (certainement les RH soft, c'-à-d. tout ce qui n'est pas directement en lien avec le paiement des salaires : soit le recrutement, les classifications, les évaluations) dont les instruments sont souvent sujet à bouleversements. Un certain effet de mode dans les milieux du management, lui-même soumis à de fréquents changements, n'y est pas étranger. Cela ne facilite pas l'évaluation de l'efficacité de ces instruments. Hélas, le bébé est souvent jeté avec l'eau du bain.

— **La durabilité souvent difficile à maintenir**

Le roulement de personnel dans la consultance et le monde du management ne connaît pas de répit. La séniorité est pourtant une donnée importante pour le travail fourni par le consultant.

Interviewer, rédiger des descriptions de fonctions de qualité, pondérer des fonctions sont des missions qui demandent suffisamment d'expérience, d'empathie et beaucoup de pratique. De bons consultants font cependant rapidement carrière ou sont … attirés par leurs clients pour remplir des fonctions RH !

Les managers et donc les DRH se suivent avec régularité et prennent des options qui reflètent rarement la continuité. Les méthodes et les instruments sont fréquemment remplacés.

— **Energivore**

L'exercice est en effet énergivore, demande beaucoup d'effort humain, est coûteux (la consultance coûte cher), est d'une grande complexité technique.

En théorie, l'unanimité se construit facilement autour de l'approche nouvelle et plus objective … jusqu'à ce que les problèmes apparaissent une fois que les conséquences pratiques, c'-à-d. la nouvelle rémunération, voient le jour .

Beaucoup d'organisations d'origine étrangère sont des entreprises de ce qu'on appelle « la nouvelle économie » qui ne jurent que par la flexibilité. Quand elles prennent connaissance de la réalité économique belge et de la concertation sociale qui en fait partie intégrante, elles font parfois grand cas des règles et structures qui les accompagnent. Les structures salariales qui sont conventionnées en sont un exemple caractéristique. Pourtant, notre monde économique et nos services ne pâtissent pas de la comparaison avec d'autres pays.

Pièges

— **Confusion entre classification et rémunération**

Il est évidemment tres humain de projeter le processus sur le but final, à savoir la rémunération de base. Les espérances sont grandes quand la situation antérieure était chaotique, incertaine ou peu claire, peut-être de trop grandes promesses ont-elles été faites, etc. Dans la pratique, il n'est pas facile pour les travailleurs concernés de faire la distinction entre l'exercice technique, « neutre » de la classification de fonctions d'une part et d'autre part le système de rémunération modifié ou non.

Afin de limiter cette tension il convient de bien maîtriser tous les aspects (processus, moyens, finalité), pour sûr un défi pour les délégués. Dans ce sens une communication adéquate avant, pendant et après le processus est indispensable.

— **Neutralité des genres**

Une application stricte de l'égalité entre femmes et hommes doit être respectée. Ceci se traduit donc également concrètement dans l'utilisation de titres neutres au niveau des genres, en brisant des clichés inutiles : 'puériculteur' au lieu de 'puéricultrice', en faisant abstraction du genre de l'actuel titulaire de fonction ou de la distribution la plus répandue du job ('infirmier en chef, h/f').
Pour ne pas surcharger les textes inutilement, il est le plus souvent fait usage du libellé 'titulaire de fonction' plutôt que « il / elle ».

— **Titres de fonctions**

Nous savons tous que les titres (de fonction) sont un sujet délicat ! Lors d'une analyse constatante, il est préférable de ne pas changer les titres existants. Un certain lissage est de mise afin de garantir la cohérence mais est pratiqué de préférence en fin de projet. Si possible, on évitera une terminologie ronflante et superflue en langue étrangère…

— **Usage des langues**

Lors de la rédaction des descriptions de fonctions (et par conséquent également pour les titres) l'on respectera la/les langue(s) nationales. S'il est fait usage d'un vaste jargon, de nombreux acronymes, etc. un manuel y suppléera à moins que des explications accompagnent la première mention. A ce propos, la rédaction de la description de fonction est un moment de réflexion utile (le jargon est-il vraiment indispensable ?). Le point de départ doit être la lecture par une personne extérieure.

Problèmes

— **Organisations planes**

La traditionnelle structure pyramidale issue de l'industrie et du secteur public a fortement évolué. Par l'assertivité et la formation accrue beaucoup de travailleurs fonctionnent avec plus d'autonomie.

— **Polyvalence – employabilité**

L'employabilité multiple ou l'aptitude d'une même fonction à assumer les différentes facettes d'un domaine professionnel donne toujours des soucis lors de la définition de fonctions, malgré de longs débats. L'on considérera donc généralement ceci comme une qualité individuelle d'un titulaire individuel.

— **Supervision hiérarchique – non hiérarchique**

Les organisations fonctionnant de manière plus plane mais également les missions-projets, les équipes temporaires, les travailleurs extérieures lors de missions sous-traitées, etc. rendent la supervision hiérarchique plus complexe et le comptage de nombre de subordonnés difficile à déterminer. L'autorité, les pratiques de recrutement et d'évaluation serviront e.a. de normes fixes. Certaines méthodes tiennent explicitement compte de la nature de la supervision.

— **Junior ~ senior**

Ce sont des exemples d'adverbes déterminants qui sont parfois utilisés par facilité mais qu'il conviendrait d'éviter. On veillera à ce que ces fonctions soient vraiment différenciées au niveau du contenu lors de la fixation des responsabilités. Moyennant un peu d'imagination on trouvera également un titre adapté.

— **Filières professionnelles**

Des *fonctions de transition* successives (et leurs échelles salariales) étaient une tradition qui, dans beaucoup d'organisations, étaient basées sur des promotions automatiques. Malgré une différence de titre, les différences de contenu entre ces fonctions successives étaient souvent à peine perceptibles. Elles étaient plutôt l'expression d'une séniorité (ancienneté) accrue et supposait une plus grande expérience dans une seule et même fonction. Avec la classification analytique beaucoup de ces fonctions successives ont été abolies. L'automatisme est ainsi remplacé par une transition vers de fonctions supérieures, liées à des tests d'aptitude.

Comment y réagir ?

Deux pistes possibles :

1. réfléchir à de nouvelles filières professionnelles avec des fonctions distinctes mieux profilées,
2. remplacer la logique d'évolution salariale *horizontale* (c'-à-d. passage vers d'autres barèmes) par une logique *verticale* (c'-à-d. nombre de pas d'expérience dans la même fonction). L'évolution horizontale suppose en effet une différence suffisamment grande pour justifier une nouvelle classe). Ce type de discussion est donc à l'évidence une matière de négociation (sur la rémunération).

— **Gestion des compétences**

'Compétences', gestion des compétences', 'profiles de compétences', … Outre une mode RH, (vraiment) beaucoup de littérature et de la redondance, existe une tendance à croire que les compétences remplaceraient (ou pourraient remplacer) la classification de fonctions.

En fait, après des années d'attention au sujet, il nous faut conclure qu'il ne sera jamais question de remplacement mais bien d'une certaine complémentarité. Les deux notions ne sont cependant pas interchangeables. On peut partir du principe que certaines compétences sont nécessaires pour remplir une fonction de manière optimale et qu'ainsi il convient de les reprendre dans une 'profile de compétences' spécifique. Cependant, ces profiles de compétences contiennent, dans la plupart des cas, des valeurs qui émanent de l'organisation ou qui sont exigées par elle – ce n'est pas un reproche, c'est un constat – . Par conséquent, ils ne seront pas immédiatement utilisables dans la recherche – collective, elle – de fondations pour une rémunération équitable.

— **Quel est le point de départ ?**

Mais, au fait, comment a démarré le dossier « classification de fonctions » ? S'agit-il d'une demande partagée de modernisation, d'une exigence patronale unilatérale, de l'accession à une revendication syndicale, d'une promesse de CCT, d'une obligation sectorielle, d'un exercice d'harmonisation, d'une réponse à une fusion, une absorption, une réorganisation, … ?

La réponse à cette question à choix multiple sera déterminante pour le déroulement du processus, pour le climat, les chances de réussite du projet.

— **Situation Ist ~ soll (également appelée As is ~ To be)**

Dans une entreprise dynamique, flexible ou tout simplement en croissance rapide, la tentation sera grande d'une réflexion axée sur les besoins futures (prospectifs) de l'organisation, non pas sur sa configuration actuelle mais telle qu'elle devrait (idéalement) être dans le futur. Les termes savants ci-dessus expriment cette distinction. En classification de fonctions, puisque ce sont les membres actuels du personnel qui sont concernés, la préférence du point de départ est toujours donnée à la situation telle quelle (Ist ou As is), plutôt qu'à une projection vers l'avenir (*Soll* ou *To be*).

Stimulants

Les trois principaux stimulants sont :

1. La **transparence** – qui peut principalement être obtenue grâce à un bon arsenal de procédures.
2. L'**équité** – le principe de justice doit toujours être recherché.
3. L'**approche pédagogique** – il ne suffit pas d'une chiquenaude pour que le public-cible, les travailleurs, comprenne et assimile un processus long et complexe. Tous les acteurs (militants, délégués, secrétaires, experts, employeur, RH, consultant) doivent en être conscient et fournir les efforts nécessaires.

Sont, en outre, important :

— **une méthode de pondération équilibrée**
— **une représentativité**
  – des services / départements
  – des fonctions en présence
  – de la Commission d'accompagnement
— **une implication de l'encadrement de première ligne (line management)**
  C'est ce groupe-ci qui devra diffuser la nouvelle classification et ses processus. S'il est insuffisamment impliqué et, par conséquent, s'il ne croit pas en ce nouvel outil RH, la vie de ce dernier ne sera que de courte durée.

Quelle est la meilleure méthode ?

Chaque méthode a son propre ensemble de critères de pondération. Cependant, dans la plupart des méthodes courantes les mêmes thèmes sont abordés :

— les Connaissances & les Savoirs
— la Gestion des problèmes – les Responsabilités
— la Communication
— les Inconvénients

Le choix d'une méthode qui répond aux caractéristiques spécifiques d'une organisation n'est pas simple.

Quelles questions faut-il se poser à ce sujet ?

Une première exigence est d'avoir une bonne perception de la méthode.

Le système / la méthode devra convenir à la structure et aux objectifs de l'organisation, à la gestion du personnel, à la culture d'entreprise, au mode de division du travail, à la population concernée (ouvriers, employés et/ou cadres), etc.

Sans divulguer sa méthode, le détenteur de méthode doit être en mesure de donner un aperçu suffisant de sa méthode (par ex. à l'aide d'une présentation ou d'une brochure) à son client potentiel. Il peut à cet effet utiliser exemples et exercices sur base des critères de pondération de sa méthode.

D'un point de vue syndical ce type de présentation peut se dérouler paritairement ! S'agissant d'un choix sectoriel, la chose est évidente (voir ci-dessus) mais même au niveau de l'entreprise cela n'est ni inhabituel, ni à déconseiller.

Voici quelques considérations :

— Les critères servent à comparer les fonctions entre elles. Il est donc important que les caractéristiques choisies soient présentes dans les fonctions étudiées. Dans le cas contraire, les fonctions d'où elles seraient absentes seraient défavorisées.
— Le nombre de critères est sans importance, leur caractère différenciant et déterminant d'autant plus. Un critère doit contribuer à situer les fonctions entre elles de manière claire et équitable.
— Les critères ne peuvent se chevaucher (compter double).
— Chaque critère doit comporter un certain nombre de niveaux qui sont appelés niveaux de gradation. Ceux-ci doivent être bien décrits et accessibles, soit :
  – *univoques :* les définitions de niveau ne doivent permettre qu'une seule interprétation ;
  – *simples et claires :* les définitions doivent être reconnaissables et faciles à comprendre.
— Chaque critère aura un *facteur de pondération*,* c'-à-d. le poids relatif de chaque critère dans la totalité de la méthode. Par ex. le facteur de l'Autonomie pèsera plus lourd que le facteur des Inconvénients.
— Généralement les facteurs de pondération sont intégrés aux tableaux de valeurs. Beaucoup de méthodes conçoivent des tableaux croisant 2 ou 3 (sous-)critères.

Il est toujours conseillé de se faire assister par l'expert syndical. Il a, non seulement, une vue d'ensemble sur les spécificités technico-méthodologiques de tous les systèmes, il peut aussi contribuer à l'accompagnement des militants grâce à sa grande expérience du terrain.

C. Contexte socio-juridique

1. Secteur privé

1957 : Traité de Rome – Principe d'égalité

Article 119

Chaque État membre assure (…) et maintient (…) l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins pour un même travail.

Par rémunération il faut entendre, au sens du présent article, le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimum, et tous autres avantages payés directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier.

L'égalité de rémunération, sans discrimination fondée sur le sexe, implique

a. *Que la rémunération accordée pour un même travail payé à la tâche soit établie sur la base d'une même unité de mesure ;*
b. *Que la rémunération accordée pour un travail payé au temps soit la même pour un même poste de travail.*

1975 : Directive européenne 75/117 – Egalité salariale

1976 : Directive européenne 76/207 – Accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail

1971 : CCT nº 5 du C.N.T. : statut des délégations syndicales du personnel des entreprises

Article 14

En vue de prévenir les litiges ou différends visés aux articles [précédents], la délégation syndicale doit être informée préalablement par le chef d'entreprise des changements susceptibles de modifier les conditions contractuelles ou habituelles de travail et de rémunération, à l'exclusion des informations de caractère individuel. Elle sera notamment informée des changements résultant de la loi, des conventions collectives ou des dispositions de caractère général figurant dans les contrats de travail individuels, en particulier des dispositions ayant une incidence sur les taux de rémunération et les règles de classification professionnelle.

Article 15

Il appartient aux commissions paritaires de préciser, selon les modalités propres aux différents secteurs d'activité, les compétences définies aux articles (…) ci-dessus.

Compétences des organes de concertation en matière de classification de fonctions

	Conseil d'entreprise (CE)	**Comité de Prévention et Protection au Travail (CPPT)**	**Délégation syndicale** ouvriers et/ou employés et/ou cadres
Grandes entreprises > 100 travailleurs privé (marchand / non-marchand)	x		x
Entreprises > 50 travailleurs		x	x
Petites & moyennes entreprises			x

1975 – 2008 : CCT nº 25 ter du C.N.T.

Article 3 (nouveau) - Concernant l'égalité de rémunération entre travailleurs masculins et féminins

Ces principes de non-discrimination sont également d'application aux

1. Classifications professionnelles
2. Processus
3. Systèmes de pondération qui en découlent

A savoir dans :

a. le choix des critères et la pondération qui en résulte (critères communs pour les travailleurs masculins et féminins)
b. le système de transposition des valeurs de pondération en composantes de la rémunération

Les secteurs/entreprises sont invités à évaluer leur classifications salariales en fonction de l'obligation de neutralité de genre et d'y apporter les corrections nécessaires.
De cette manière les classifications de fonctions (ou professionnelles) deviennent un instrument d'égalité de rémunération.

Nous devons cependant constater que le législateur ne se focalise paradoxalement pas sur … les secteurs/entreprises qui n'ont rien entrepris !

2000 : Directive européenne 2000/43

Article 3 - Champ d'application

1. *Dans les limites des compétences conférées à la Communauté, la présente directive s'applique à toutes les personnes, tant pour le secteur public que pour le secteur privé, y compris les organismes publics, en ce qui concerne :*
   a. *les conditions d'accès à l'emploi aux activités non salariées ou au travail, y compris les critères de sélection et les conditions de recrutement, quelle que soit la branche d'activité et à tous les niveaux de la hiérarchie professionnelle, y compris en matière de promotion ;*
   b. *l'accès à tous les types et à tous les niveaux d'orientation professionnelle, de formation professionnelle, de perfectionnement et de formation de reconversion, y compris l'acquisition d'une expérience pratique ;*
   c. *les conditions d'emploi et de travail, y compris les conditions de licenciement et de rémunération ; »*

2006 : Directive européenne 06/54 – relative à la mise en oeuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail (refonte)

Article 4 – Interdiction de toute discrimination

Pour un même travail ou pour un travail auquel est attribuée une valeur égale, la discrimination directe ou indirecte fondée sur le sexe est éliminée dans l'ensemble des éléments et conditions de rémunération.
En particulier, lorsqu'un système de classification professionnelle est utilisé pour la détermination des rémunérations, ce système est fondé sur des critères communs aux travailleurs masculins et féminins et est établi de manière à exclure les discriminations fondées sur le sexe.

2. Secteur public

Les compétences du comité syndical de concertation de base (CCB) et du haut comité de concertation (= comité de négociation) (HCC) sont, en grandes lignes, déterminées par le statut syndical **(Loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités).** Ces compétences comportent, pour ce qui concerne le comité de concertation de base, e.a. la détermination du cadre organique (du personnel), de la durée du temps de travail et de l'organisation du travail. Cela aussi bien pour le statut (fixe, contractuel, stagiaires, temporaires ou auxiliaires) que pour les autorités fédérale, régionales, communautaires, provinciales et locales (e.a. communales). Elles sont donc toutes exclues de la Loi du 05/12/1968 sur les CCT qui est en vigueur pour le secteur privé.

Les organes de concertations sont :

— le Comité A : le comité commun à l'ensemble des services publics
— le Comité B : le comité des services publics régionaux et communautaires
— le Comité C – fédéral : le comité pour les services publics locaux de l'ensemble du pays (en particulier les services incendie et la protection civile)
— les Comités C : dans chaque région, le comité pour les pouvoirs publics locaux et provinciaux
— les Comités locaux

Les réglementations qui découlent de cette loi ont été déterminées par l'**Arrêté royal déterminant les réglementation de base (…) organisant les relations ente les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités (29/08/1985).**

Il contient en son article 3, e.a.

1° les conditions auxquelles il doit être satisfait pour être recruté, admis au stage ou nommé comme membre du personnel, y compris les conditions de participation aux éventuels concours, examens ou épreuves préalables et les règles selon lesquelles les examens sont organisés et les programmes d'examens fixés ;

…

8° la détermination, la répartition, le classement et l'équivalence des grades, emplois ou fonctions ;

…

11° le régime de promotion, de changement de grade ou d'avancement de grade, de promotion par accession au niveau supérieur et tout autre régime de progression de carrière, le passage à d'autres fonctions, spécialisées ou non, l'exercice de fonctions supérieures et pour l'enseignement, le régime de sélection.

D. Lexique

Amplitude d'une classe

L'amplitude de classe est la tension d'une classe. De large classes seront en nombre réduit, des classes plus étroites seront en nombre plus élevé. Une population d'ouvriers comptera un plus grand nombre de classes qu'une population d'employés et de cadres.

Analyse de fonction ou étude de fonction

L'analyse de fonction décortique les tâches, processus et activités d'une fonction sur base de sa description de fonction et vérifie les facteurs importants pour la pondération de fonction à l'aide de la méthode choisie.

Classe ou catégorie de fonctions

Une classe de fonctions est un regroupement de fonctions dont on peut affirmer sur base de leur valeur pondérale totale qu'elles portent des responsabilités qui sont suffisamment équivalentes pour les lier à la même catégorie salariale.

Classification de fonctions

La classification de fonction est la répartition de fonctions dans différentes classes ou catégories de fonctions à considérer comme équivalentes.

Commission d'accompagnement

La commission d'accompagnement ou groupe / comité de travail est érigé au démarrage de chaque processus comme organe de contrôle afin de mener à bien les travaux paritaires.
Pour sa composition et ses missions, nous référons à l'annexe A, point 3.

Critère de pondération

Un critère de pondération est un des aspects (caractéristiques) de la méthode de pondération qui analysera et pondérera les fonctions. L'on parle également de point de vue. Des exemples sont : la Responsabilité, la Communication, l'Autonomie, les Circonstances de travail, la Supervision.

Description de fonction

La description de fonction se déroule de préférence à l'aide d'un canevas déterminé qui répond aux exigences et, par conséquent, aux critères de la méthode qui va la pondérer. La description contient également la présentation (schématique) de la ligne hiérarchique. La manière d'exercer la fonction (c'-à-d. les *attitudes de travail*) et les compétences nécessaires pour l'exercice de la fonction, en d'autres termes, *comment* la fonction est remplie ne font **pas** partie de la description de fonction.

La description de la fonction se fait par accord préalable, soit par l'analyste lui-même, soit par le(s) titulaire(s) de fonction, soit par le supérieur hiérarchique mais doit au final toujours être validée par au moins deux parties, à savoir le(s) titulaire(s) et le chef directe. Lors du processus de pondération de fonctions la description de fonction sert de document de base pour l'évaluation de la fonction.

En outre, la description de fonction peut avoir de multiples objectifs (voir au point 6).

Détenteur de méthode

Le détenteur de méthode est le propriétaire d'une méthode de classification. Il se porte garant de sa méthode : sa qualité intrinsèque ainsi que sa bonne application.

Domaine de fonction

Un domaine de fonction rassemble des fonctions dont les activités professionnelles ont la même finalité, par ex. fonctions de secrétariat, fonctions soignantes, fonctions logistiques, etc.

Echelle de fonction (« ranking »)

L'échelle de fonctions est une liste de fonctions pondérées, ordonnées par ordre de grandeur de leur pondération de fonction. Cela facilité la détermination des classes de fonctions* les plus pertinentes.

Expert en classification

Un expert en classification est une personne chargée du suivi des dossiers de classification de fonctions au sein des organisations syndicales et patronales moyennant la certification par les détenteurs de méthodes de pondération de fonctions analytiques après avoir suivi une formation approfondie.

Facteur de pondération

Le rapport mutuel et la valeur relative entre les critères dans la globalité de la méthode. La plupart des méthodes intègrent le facteur de pondération dans le système général des points. Ils sont par conséquents moins perceptibles par des personnes extérieures. Par ex. le facteur Autonomie pèsera plus que le facteur Inconvénients. Cela se traduit directement dans les tableaux matriciels de valeurs numériques.

Dans la méthode USB de Berenschot et les versions antérieures d'Orba ces facteurs de pondération sont explicites. Ainsi, les points pour les aspects Connaissances & Complexité sont multipliés par 6 et pour la Coordination des mouvements par 2. Le premier est donc 3x plus important que le second.

Fonction

Une fonction est l'ensemble d'activités, tâches et/ou responsabilités qu'un salarié doit remplir lors de l'exécution de son travail.

Fonction de référence ou fonction-type

Dans le cadre d'un projet une fonction de référence est une fonction représentative qui est analysée, pondérée et enfin classifiée. Les fonctions résiduelles qui n'ont pas été pondérées, ni classifiées sont *insérées** en utilisant les fonctions de référence comme étalons ou balises auxquelles les autres fonctions sont couplées. Les classifications sectorielles sont toujours constituées de fonctions de référence. *Fonction-clé* est un synonyme.

Insertion de fonctions

L'insertion de fonctions est l'exercice qui consiste à intégrer dans un modèle de classification de fonctions des fonctions qui, pour des raisons objectives, n'ont pas été pondérées. La base de cette insertion est une comparaison raisonnée avec des fonctions pondérées et classifiées.

Inventaire de fonctions

Le listage des fonctions existantes au sein d'une organisation à un moment déterminé afin de planifier les activités liées à leur description.

Limite de classe

La limite de classe est une ligne de séparation entre deux classes. Elle est généralement déterminée avec consistance arithmétique ou géométrique et tiendra compte des regroupements effectifs de fonctions sur l'échelle de fonctions*, c'-à-d. en ne scindant pas ces regroupements. En effet, le ressenti naturel d'appartenance à une classe de fonction surpasse l'attribution de points.

Matrice de fonctions

Une matrice de fonctions est un tableau croisé (matriciel) qui offre le meilleur aperçu visuel d'un résultat de classification de fonctions. La lecture et le contrôle d'une nouvelle classification par les personnes concernées en est grandement facilité.

— *Horizontalement* (transversalement) : toutes les fonctions analysées à travers des services parfois fort différents peuvent être comparées quelle que soit la diversité de leurs tâches et responsabilités.

— *Verticalement :* au sein d'un même service les fonctions peuvent être identifiées et reconnues.

catégorie	01 Achat	02 Secrétariat	03 Services généraux
A		02.05.01 – Dactylo / traitement de données 02.08.01 – Collaborateur administratif rédaction	03.03.01 – Concierge 03.04.01 – Collaborateur expédition / courrier
B	01.01.01 – Collaborateur administratif achats	02.01.01 – Employé traitement de données 02.04.01 – Collaborateur administratif	03.05.01 – Téléphoniste / réceptioniste 03.07.01 – Employé économat
C		02.07.01 – Collaborateur lay-out 02.03.01 – Collaborateur secrétariat	03.01.01 – Documentaliste 03.08.01 – Responsable biens immobiliers
D	01.02.01 – Acheteur	02.02.01 – Collaborateur secrétariat de direction 02.06.01 – Chef de service 02.09.01 – Rédacteur	03.02.01 – Collaborateur communications 03.06.01 – Traducteur

Méthode de pondération de fonctions

Un ensemble de critères de pondération fixes qui sont le reflet de valeurs sociétales appropriées. Cet ensemble doit être constitué de définitions de niveau suffisamment étayées et de valeurs numériques fondées afin de pouvoir pondérer des fonctions sur base de descriptions uniformes.

Modèle de fonctions

Un modèle de fonctions est le résultat de l'exercice qui consiste à déterminer les différentes classes/catégories en plaçant un certain nombre de seuils sur le résultat des pondérations.

L'expertise du consultant résidera dans sa capacité à considérer différentes simulations dans le but d'arriver à un modèle qui convient le mieux aux intérêts de l'organisation et des travailleurs. Plusieurs modèles peuvent être présentés pour laisser plus de marge de réflexion.

Poids de la fonction ou valeur de la fonction

Le poids de la fonction est la somme des valeurs numériques qu'une fonction obtient sur chaque critère de la méthode choisie.

Pondération de fonctions

La pondération de fonctions est la détermination de la cote (les points) par critère de pondération d'une fonction sur base des tableaux de valeurs de la méthode choisie. Il s'agit de trouver pour chaque critère ou sous-critère de pondération la valeur marginale (= maximale) qui est d'application à la fonction pondérée.

Ce qui est déterminant c'est *« qui peut le plus, peut le moins »*.

Porte-parole de fonction

Idéalement, lors d'un processus de classification, chaque titulaire concerné par la rédaction d'une description de fonction devrait être impliqué. Pour certaines fonctions et au sein de grandes organisations il est impossible d'interviewer tous les titulaires. Par ex. le guichetier de banque, le tourneur d'une usine métallurgique, l'infirmier d'hôpital.

Le porte-parole est la personne qui « témoignera » de manière optimale lors de la rédaction de la description de fonction. Il/elle sera généralement recherché(e) parmi la population de travailleurs qui exerce la fonction, est représentatif(ve) (par ex. au-delà des différentes départements ou sites). Exceptionnellement, un ancien titulaire (qui a par ex. été promu récemment à une autre fonction) sera désigné comme porte-parole parce qu'il peut donner un bon aperçu de la fonction grâce à son expérience.

Le nombre de porte-parole est variable et leur mode de désignation est convenu au préalable, conformément aux procédures paritaires.

Titulaire de fonction (h/f)

Le titulaire de fonction est l'exécutant d'une fonction. Son titre de fonction sera neutre au niveau du genre.

9 Bibliographie

- Defilet J. M. et alia, *Praktijkboek functiewaardering*, Kluwer, 2005. ISBN 90 13 00429 6
- Collectif d'auteurs (van Oostveen F et alia), *Handboek functiewaardering*, Kluwer, 2008. ISBN 978 90 13 05903 8
- Donnadieu G., Denimal Ph., *Classification qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, éd. Liaisons, 1994 (2ème édition).
- Documentation gratuite à obtenir auprès du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale mais également auprès de l'Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes (IEFH) : (téléchargeable via http://igvm-iefh.belgium.be/fr/publications/overview.jsp)
- Poels F. C. M., *Functiewaardering en belonen*, Kluwer, diverses éditions.
- S.n., *L'évaluation des emplois*, Bureau International du Travail, 1984.
- Van Noten D., *Functiewaardering*, Kluwer, 2007. ISBN 978 90 4651 307 1
- Willems I., Janvier R., Henderickx E., *Spoor HRM en Veranderingsmanagement, Functiewaardering en -classificatie in de publieke sector : van de theorie naar de praktijk*, Leuven, Steunpunt BOV, 2005.

Adresses secrétariats CGSLB

Boulevard Poincaré 72 – 74 – 1070 Bruxelles
tél. 02 558 51 50 – fax 02 558 51 51
e-mail: cgslb@cgslb.be
www.cgslb.be

Brabant wallon	brabant.wallon@cgslb.be	
1300 WAVRE	Avenue des Déportés 31-33	010 24 61 16
1370 JODOIGNE	Chaussée de Tirlemont 19	010 81 10 13
1400 NIVELLES	Rue des Vieilles Prisons 7	067 21 10 09

Zone de Bruxelles	zone.bruxelles@cgslb.be	
1000 BRUXELLES	Boulevard Baudouin 11/1	02 206 67 11
1030 BRUXELLES	Rue Richard Vandevelde 66	02 242 09 57
1070 BRUXELLES	Boulevard Poincaré 72	02 558 52 40

Charleroi	charleroi@cgslb.be	
6000 CHARLEROI	Avenue des Alliés 8	071 20 80 30
Hainaut central	**hainaut.central@cgslb.be**	
7000 MONS	Rue des Canonniers 30A	065 31 12 67
7100 LA LOUVIERE	Rue Charles Nicaise 1	064 22 20 21

Hainaut occidental	hainaut.occidental@cgslb.be	
7500 TOURNAI	Place Crombez 17	069 22 32 25
7700 MOUSCRON	Rue Aloïs Denreep 1	056 84 57 29
7780 COMINES	Rue de la Gare 59	056 55 50 93
7800 ATH	Rue de l'Esplanade 6	068 55 36 18
7890 ELLEZELLES	Rue d'Audenarde 44	068 54 24 15
7900 LEUZE	Grand'Rue 4-6	069 66 13 70
7971 BASECLES	Rue Grande 77	069 84 43 40

Liège	liege@cgslb.be	
4000 LIEGE	Boulevard Piercot 11	04 223 07 88
4300 WAREMME	Place Ernest Rongvaux 1A	019 32 76 76
4500 HUY	Avenue C. et L. Godin 5	085 23 32 47
4800 VERVIERS	Rue de Bruxelles 35B	087 47 55 97

Namur-Luxembourg	namur.luxembourg@cgslb.be	
5000 NAMUR	Rue Borgnet 12/1	081 23 07 93
5060 SAMBREVILLE	Rue des 2 Auvelais 1	071 74 11 32
6700 ARLON	Rue Général P. Molitor 24	063 21 74 54
6900 MARCHE EN FAMENNE	Rue du Commerce 2	084 45 74 38

CGSLB
Boulevard Poincaré 72-74
1070 Bruxelles
tél. 02 558 51 50 | fax 02 558 51 51
cgslb@cgslb.be
www.cgslb.be